

ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応

(【第1部】報告書編の概要)

2012年5月15日

一般社団法人 日本経済団体連合会

I. ミドルマネジャーをめぐる現状課題

ミドルマネジャーの現状に対する認識 (経団連調査結果等より)

- 業務量が増大する中、プレーヤーとしての活動を余儀なくされ、増大する業務負荷への対応と部下の指導・育成に苦悩
- 職場に対する全体的な満足度は高いが、自社の教育訓練施策、業務量、人員面に関しては低い

○ミドルマネジャーに求められる基本的な役割

情報関係

- ・社内外の情報収集および周辺状況の分析
- ・必要な情報の経営トップへの伝達
- ・経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透
- ・自らのチームが目指すべき方向性の明示
- ・海外も含めたグループ企業や関係部署との折衝および情報共有
- ・社内外(他部署や取引先、顧客など)からの要請や問い合わせへの対応

業務遂行関係

- ・日常業務の処理や課題解決
 - 課題解決に向けたPDCAを回す
 - 自らもプレーヤーとなり仕事の成果をあげる
- ・新規事業やプロジェクトの推進、イノベーションの創出
 - 経営環境の変化を的確に捉えた状況判断
 - 新しいビジネスモデルや商品・サービスの企画立案
- ・経営のグローバル化への対応
 - 海外におけるマーケティング、現地の消費者にとって魅力のある製品・サービスの提供、海外のパートナー企業との綿密な連携 等

対人関係

- ・部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成
- ・仕事に対する動機づけ
- ・部下が協働し合うような職場づくり
- ・人間関係上のトラブルの早期発見と早期解決
- ・社外の関係者との連携強化や人脈づくり

コンプライアンス関係

- ・個人情報 の適切な管理
- ・内部統制や機密情報の漏えい対策
- ・適切な労働時間管理
- ・労働関連法規の遵守
- ・業務に関わる法律や実務上の留意点の理解促進および法制度改正などを見据えた事前準備

経営トップのミドルマネジャーに対する評価(経団連調査結果より)

- 自社のミドルマネジャーの働きぶりに対しては総合的に考えて高い満足度
- ただし、「部下のキャリア・将来を見据えた指導・育成」「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みの企画立案」については、十分に役割を果たせていないと認識

課題解決に向けた基本的な考え方

ミドルマネジャーが役割を果たしづらい5つの構造的要因

組織構造の変化
～組織のフラット化等による影響

雇用形態や働き方に対する
意識の多様化

経営環境の変化
～ビジネスの複雑化・高度化

短期的な業績・結果志向の強まり
～失敗を許容しない雰囲気

コンプライアンス等に関する
管理実務増大

企業が認識すべきこと

○課題解決をミドルマネジャー本人の問題として突き放すのではなく、組織として適切な対策を講じていくことが必要

○ミドルマネジャーが求められる役割を果たしやすい環境整備は焦眉の課題

企業に求められる対応

- ・実務的な負担を軽減し、業務のマネジメントや部下指導・育成に取り組める状況を組織的に整備
- ・より良いマネジメントの実践を可能とするためのOJT(仕事を通じた部下指導・育成)への制度的支援
- ・ミドルマネジャーの自律的な成長を支援するためのOFF-JT(企業内研修)の強化
- ・ミドルマネジャーのやる気や意欲を高めるような精神的な支援の充実

II. 課題解決に向けた対応策

1. 業務負荷軽減に向けた組織的な取り組み

課題: 一人の管理職が一度に直接管理できる範囲には限界があるため、過度な負担がかからないような配慮が必要

○業務そのものの見直し(業務のダイエット)

- ・チェックシートを用いた業務内容(目的、意義、必要な日数と人員数)の見える化
- ・業務の優先順位付け
- ・不要不急な業務の廃止と定期的な業務内容の見直し

○働き方の見直し

- ・「年間」「月間」業務管理シート等を活用した業務の繁閑状況の定量的把握とメリハリのある働き方の追求
- ・仕事の進め方のルールの設定(会議運営、資料作成、メール対応のルール設定等)
- ・場所や時間に捉われない職場環境・勤務制度の整備(フリーアドレス制、テレワークの導入等)

企業事例: ①全日空～労働時間管理表による業務の見直しと効率的な働き方の追求

- ②東京ガス～効率的な働き方のノウハウやアイデアが詰まった「虎の巻」でワークスタイル改革を推進
- ③日本HP～フリーアドレス制とフレックス・ワーク・プレイス制度により場所や時間に制約されない働き方を実現
- ④パナソニック株式会社エコソリューションズ社～専門部署が各職場の取組みを集約。社員の自主性を最大限に引き出す

2. 仕事を通じた部下指導・育成(OJT)への支援

課題: 時間的余裕の不足とOJTに関する能力・経験不足により、OJTを十分に行なえないミドルマネジャーが増加

○時間的余裕が不足している問題への対応

- ・職場全体で新入社員や若手社員の育成に取り組んでいく体制の整備
- ・職場の管理と部下育成・指導に専念し、実務は行なわない管理職ポストの設置

○OJTに関する能力・経験不足への対応

- ・部下とのコミュニケーション力向上に向けた研修プログラムの導入・強化(コーチング、ソーシャルスタイル理論等)
- ・管理職登用前に部下を指導・育成する機会を意図的に設け経験を積ませる(メンター制度の活用)

企業事例: ①NTTコムウェア～部下育成の責任を若手社員に委譲、メンタリング・マネジメントにより自立型人材を育成

- ②トヨタ自動車～職場に「教え／教えられる風土」を復活させる小集団化の導入
- ③アステラス製薬～コンピテンシーとコーチングにより育成型ミドルマネジャーを育成
- ④アサヒビール～評価育成手帳により評価面談における部下の納得感を高める

3. 効果的な企業内教育研修(OFF-JT)への見直し

課題: 企業活動の高度化・複雑化にともない、従業員の業務遂行に必要な知識・ノウハウの提供、従業員のニーズに的確に応えられていない。また、研修参加にともなう時間的・心理的負担への配慮も必要

○職場で実践しやすい内容への見直し

- ・アクションラーニングや内省(リフレクション)のプロセスを重視した研修の導入

○研修の効果を高めるための取り組み

- ・競争の要素やゲーム性の取り入れ、研修の事前準備と研修後のフォローアップの充実

○受講者の負担軽減に向けた取り組み

- ・開催時期を複数回設定し受講者が参加しやすい日時を選択。e-ラーニングの活用
- ・経営トップの参画により、研修の重要性を社内全体で認知

企業事例: ①富士通～コーポレートユニバーシティにより段階に応じたきめ細かい階層別研修を整備

- ②資生堂～経営トップとの対話セッションと持論の言語化により、人を育てるリーダーの育成に注力
- ③旭化成～人事部門による受講後の丁寧なフォローアップで研修効果を高める

ミドルマネジャー自身に求められること～5つの心得

【心得1】直面する課題はチームで解決し、一人で悩みを抱え込まない

【心得2】信頼をベースとした人間関係を構築する

【心得3】チームの方向性の明示と仕事の意味付けをする

【心得4】部下の成長に合った指導・支援をする

【心得5】自分のマネジメントスタイルについて常に内省する

○今後の課題

1. 重要度が高まると考えられるミドルマネジャーの役割

- ①創造的・革新的な取り組みの推進
 - ②多様な人材を活かすダイバーシティ・マネジメントの実践
- 創造性を発揮しやすい組織体制の構築、グローバル人材の育成に向けた教育訓練施策の充実・強化

2. 求められる環境整備

- 海外グループ会社と整合性ある人事諸制度の整備、自主的・自律的に働ける環境整備に向けた労働法制の見直し